

اثر المناخ التنظيمي على الاداء التكيفي لمدرسي قسم التعليم المهني في محافظة النجف الاشرف (بحث تحليلي لآراء عينة من منتسبي قسم التعليم المهني في النجف الاشرف)

م.م اريفان يونس عزالدين

areevanyounis@gmail.com

وزارة التربية/ المديرية العامة لتربية النجف

الملخص

ان هدف البحث الحالي هو اختبار التأثير بين المناخ التنظيمي (المتغير المستقل) والاداء التكيفي للموظفين (المتغير التابع) لمجموعة من مدرسي قسم التعليم المهني في النجف الاشرف. كما يهدف البحث الى استكشاف مستوى توافر المناخ التنظيمي والاداء التكيفي في القسم المبحوث. ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة ما بين متغيرات البحث، و لغرض اختبار فرضيات البحث الحالي تم تطبيق البحث على عينة من مدرسي قسم التعليم المهني في النجف الاشرف الهدف منها الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال (استبانة) أعدت لهذا الغرض أذ بلغ مجتمع الدراسة (٢٥٠) فرداً، وتحددت العينة بـ (١٤٠) فرد مثلت شريحة مدرسين قسم التعليم المهني في النجف الاشرف. وقد استخدم في البحث الحالي ادوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المتعلقة بها ومن اهمها (معامل كرونباخ ألفا، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، ونمذجة المعادلة الهيكلية، معامل التحديد (R^2)، عن طريق البرامج الاحصائية (SPSS.V.25;Amos.V.23). وقد توصل البحث الى عدة نتائج منها (وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير المناخ التنظيمي و متغير الاداء التكيفي للموظفين) وبناءً على النتائج قدم الباحث مجموعة التوصيات من ابرزها ضرورة اهتمام الإدارات بشكل أكبر بالمدرسين من خلال التحفيز ومراعاة قدراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرار لغرض توظيف طاقاتهم لتحويل الأهداف الى نتائج.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الاداء التكيفي.

The Impact of Organizational Climate on the Adaptive Performance of Vocational Education Department Teachers in Najaf

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of (Governorate)

Vocational Education Department Employees in Najaf

Assistant Lecturer. Areevan younus ezzalddin

Ministry of Education / General Directorate of Education in Najaf

Abstract

The aim of the current research is to test the impact between the organizational climate (independent variable) and the adaptive performance of employees (dependent variable) for a group of teachers in the Vocational Education Department in Najaf Al-Ashraf. The research also aims to explore the level of availability of the organizational climate and adaptive performance in the department under study. In order to achieve the objectives of the research, a hypothetical diagram was designed to clarify the nature of the relationship between the research variables. In order to test the hypotheses of the current research, the research was applied to a sample of teachers in the Vocational Education Department in Najaf Al-Ashraf, the aim of which was to obtain the required information through a (questionnaire) prepared for this purpose. The study community amounted to (250) individuals, and the sample was determined to be (140) individuals representing the segment of teachers in the Vocational Education Department in Najaf Al-Ashraf. The current research used several statistical tools to reach the relevant results, the most important of which are (Cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, structural equation modeling, coefficient of determination (R^2), using statistical programs (SPSS.V.25; Amos.V.23). The research reached several results, including (the presence of a significant positive correlation and influence between the organizational climate variable and the adaptive performance variable of

employees). Based on the results, the researcher presented a set of recommendations, the most prominent of which is the need for administrations to pay greater attention to teachers through motivation, taking into account their capabilities, and involving them in decision-making for the purpose of employing their energies to transform goals into results.

Keywords: Organizational climate, adaptive performance.

((المقدمة))

ان الاهتمام بالتعليم شرط مسبق للتطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي السليم لأي دولة. وتحقيقاً لذلك، أنشأت الحكومات والأفراد في جميع أنحاء العالم مؤسسات تعليمية لنقل المعرفة والمهارات إلى السكان.

وعرف العديد من العلماء والمؤلفين المناخ التنظيمي بطرق مختلفة. اذ عرّف (Geleta,2017:241) المناخ التنظيمي بأنه الجو السائد في المنظمة والذي يتميز بالتفاعلات الاجتماعية والمهنية للناس. تتبع السمات البيئية التي يتكون منها المناخ التنظيمي من العوامل الداخلية والخارجية لمكان العمل. وعرّف (Taiwo,2014:25) المناخ التنظيمي على أنه الخصائص الدائمة التي تصف منظمة معينة وتميزها عن المنظمات الأخرى ؛ وتؤثر أيضاً على سلوك الموظفين في المنظمة. وأضاف Taiwo أن السمات المميزة تشمل البيئة المدرسية والعلاقة الشخصية القائمة بين مختلف أعضاء المجتمع المدرسي وعملية صنع القرار وشبكة الاتصال والمشاعر العامة لجميع أعضاء المدرسة وزوار المدرسة. من جانب آخر، يُعرف الأداء التكيفي بأنه القدرة على التكيف والاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة بسلاسة وفعالية. ويتطلب الأداء التكيفي من الموظفين تطوير وتنفيذ استراتيجيات جديدة وتعديل السلوكيات والمهارات للتكيف مع المتغيرات والضغوط المهنية المحيطة بهم.

ويعتبر الأداء التكيفي مفتاحاً أساسياً لنجاح المؤسسات في مواجهة التحديات المتغيرة في بيئة العمل المعاصرة. اذ تطورت البيئات التنظيمية بمرور الوقت لتصبح أكثر تعقيداً وتحولاً، حيث يواجه الموظفون ضغوطاً وتحديات متعددة تتطلب منهم الاستجابة والتكيف بطرق فعالة. لذلك، أصبح فهم التفاعل بين المتغيرين المؤسسيين المحتملين، وهما المناخ التنظيمي والأداء التكيفي، أمراً حيوياً للباحثين والممارسين على حد سواء. ولغرض تحقيق هدف البحث في استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء التكيفي قسم البحث الى اربع مباحث تناول الاول منهجية البحث في حين اختص الثاني بالتأطير المعرفي لمتغيرات البحث واهتم المبحث الثالث بالجانب الميداني للبحث والمبحث الرابع كان من نصيب الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

تتعلق منهجية البحث بالخطوات التي يتبعها الباحث لتحديد مشكلة البحث وأهميته وأهدافه و النموذج الفرضي الذي يساهم في بيان طبيعة العلاقة بين المتغيرات وكما يلي :-

اولا - مشكلة البحث:-

تحظى المسألة المتعلقة بالأداء الوظيفي للمدرسين باهتمام جاد في أجنحة التعليم وخاصة في البلدان النامية. اذ تظهر ملاحظات الباحثين أن الانخفاض المستمر في الأداء الوظيفي للمدرسين استمر في إثارة القلق الشديد بين أصحاب المصلحة في مجال التعليم. واستمر الباحثون في البحث عن أسباب هذا الخطر لتخليص الكوادر من الوضع الحالي غير السار. ويمكن أن يكون الوضع السيئ نتيجة للإهمال المستمر للمدرسين في أداء واجباتهم، والإجراءات الصناعية المستمرة ، وزيادة حالات الصراع وضعف العلاقات الشخصية التي قد تكون مرتبطة بالفشل التنظيمي في قسم التعليم المهني في النجف الاشرف. فبعض المناخ التنظيمي في المدارس سيئة للغاية وغير صحية وغير مواتية مما يحد من استخدام المدرسين لمبادراتهم، ويخلق رضا وظيفيًا منخفضًا وموقفًا سلبيًا تجاه واجباتهم وبيئة العمل. اذ إن المناخ التنظيمي غير المواتي كما لاحظته الباحثون مدمر للغاية وإذا لم يتم فعل شيء من شأنه أن يفسد أهداف التعليم في إعداد معارف ومهارات المعلمين المحتملين في التدريس والبحث وتنمية المجتمع. في ظل هذه العقبات، سعى البحث إلى التحقيق في المناخ التنظيمي كمتنبئ للأداء التكيفي لمدرسي قسم التعليم المهني في النجف الاشرف

وبهدف تحديد مشكلة البحث ووضع اطر يمكن قياس تلك التصورات من خلالها تم صياغة مجموعة من الأسئلة:

١- هل يوجد اهتمام بالمناخ التنظيمي وابعاده (الهيكل، المسؤولية، المكافآت، الدعم) في المنظمة المبحوثة؟

٢- هل يوجد اهتمام بالأداء التكيفي وابعاده (التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات، التعامل مع ضغوط العمل، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، إظهار القدرة على التكيف الفردي، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، إظهار القدرة على التكيف الجسدي) في المنظمة المبحوثة ؟

٣- هل يوجد ارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء التكيفي للعاملين في المنظمة المبحوثة ؟

٤- هل يؤثر المناخ التنظيمي في تعزيز الأداء التكيفي للموظفين في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً - أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الى الوصول الى الأهداف الآتية:

١- استكشاف مستوى توافر المناخ التنظيمي بأبعاده في قسم التعليم المهني في محافظة النجف الأشرف.

٢- استكشاف مستوى توافر الأداء التكيفي بأبعاده في قسم التعليم المهني في محافظة النجف الأشرف.

٣- تشخيص طبيعة العلاقة ونوعها بين المناخ التنظيمي والاداء التكيفي للموظفين قسم التعليم المهني في محافظة النجف الأشرف.

٤- تشخيص حجم واتجاه تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز الأداء التكيفي قسم التعليم المهني في محافظة النجف الأشرف.

ثالثاً- أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث الحالي في البحث عن العلاقة بين متغيرات البحث وهما المناخ التنظيمي (متغير مستقل) و (المتغير التابع) المتمثل بالأداء التكيفي في قسم التعليم المهني في النجف الاشرف وتحليل النتائج التي تم الوصول اليها في عينة البحث الحالي وذلك من خلال:

١- ان اهمية البحث تتحدد بأهمية متغيراته على المستوى الفكري والتطبيقي على حد سواء اذ بين الباحثين الى ان دراسة المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة يعد ضرورة مهمة كونه يعد اسبقية لنتائج المنظمة مثل زيادة الرضا الوظيفي وزيادة الاداء.

٢- فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التكيفي قد يساهم في تعزيز أداء الموظفين وتعزيز قدرات المؤسسات على التكيف في عالم العمل المتغير والتنافسي.

٣- يحاول البحث الحالي تسليط الضوء على الجوانب الفكرية الاساسية لمتغيراته بما يعطي تصورا واضح ومفهوم عنهما سواء للقارئ المختص و غير المختص مما يعزز الجوانب المعرفية و يسهل فهم و تحقيق ادراك لكيفية تحقيق المتغيرين.

رابعاً- المخطط الفرضي للبحث:

تم بناء مخطط فرضي للبحث الحالي من خلال علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وهما (المناخ التنظيمي والأداء التكيفي) وكما مبين في الشكل (1) .



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً- فرضيات البحث:

تم بناء فرضيات البحث الحالي لغرض الإجابة على التساؤلات التي ذكرت في مشكلة البحث حيث تم تقسيم الفرضيات الى قسمين و كالآتي :-

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المناخ التنظيمي) بأبعاده ومتغير (الاداء التكيفي).

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

١- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الهيكل ومتغير الاداء التكيفي لمدرسي قسم التعليم المهني في النجف الاشرف

٢- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المسؤولية ومتغير الاداء التكيفي لمدرسي قسم التعليم المهني في النجف الاشرف

٣-توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المكافآت ومتغير الاداء التكيفي لمدرسي قسم التعليم المهني في النجف الاشرف

٤-توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الدعم ومتغير الاداء التكيفي لمدرسي قسم التعليم المهني في النجف الاشرف

ب: الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي والاداء التكيفي لمدرسي قسم التعليم المهني في النجف الاشرف

سادساً- مجتمع و عينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث بقسم التعليم المهني في النجف الاشرف وبلغت عينة البحث عدد من المدرسين في المدارس التابعة للقسم حيث بلغ عدد افراد مجتمع البحث (25٠) فرداً وحددت عينة البحث التي بلغت (155) فرداً استناداً للباحثين (Krejcie & Morgan,1970). حيث تم توزيع (155) استبانة وتم استرجاع (١٤٠) استبانة صالحة للتحليل، و تم تحديد عينة البحث الحالي بصورة عشوائية يمكن تلخيصه كما مبين في الجدول (1)

جدول (١)

الخاصية	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي		
ذكر	٩٠	% ٦٥
انثى	50	%٣٥
المجموع	١٤٠	% 100
الفئة العمرية		
من ٢٥-١٨ سنة	٨	%٦
من ٢٦-٣٥ سنة	70	% 50

من ٣٦-٤٠ سنة	٣٣	23 %
من ٤١-٤٥ سنة	٢١	١٥ %
من ٤٦-٥٠ سنة	٨	6 %
المجموع	١٤٠	100 %
التحصيل الدراسي		
متوسطة	٢	١ %
اعدادية	٦	٤ %
دبلوم	15	12 %
بكالوريوس	٧٠	49 %
دبلوم عالي	6	٤ %
ماجستير	34	24 %
دكتوراه	9	6 %
المجموع	140	100 %
سنوات الخدمة		
اقل من سنة	12	8 %
من ١ - ٥ سنة	٤٠	33 %
من ٦ - ١٠ سنة	٣٨	26 %
من ١١ - ١٥ سنة	١٩	١٢ %
من ١٦ - ٢٠ سنة	١٤	10 %
من ٢١ - ٢٥ سنة	15	10 %
٢٥ سنة فأكثر	٢	١ %
المجموع	140	100 %

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

سابعاً - الاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدم البحث الحالي عدداً من الأدوات الإحصائية بالاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS.V.25;Amos.V.23) والمتمثلة بما يأتي:-

- ١- معامل كرونباخ الفا: يستخدم للتحقق من الاتساق الداخلي في اجابات عينة البحث.
- ٢- الانحراف المعياري: يستخدم لبيان التشتت في اجابات عينة البحث.
- ٣- الوسط الحسابي الموزون: لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الترابط بين متغيرات البحث.

٥- النمذجة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين متغيرات البحث، فضلا عن تقديمه لدليل يدعم توجه الباحث لقبول فرضية ما

٦- معامل التحديد (R2) : يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والتي يمكن تفسيرها من خلال المتغير المستقل.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للبحث

أولا : مفهوم المناخ التنظيمي :

يعد المناخ التنظيمي من أهم الأمور المتعلقة بالبيئة التنظيمية، والتي لها علاقة مباشرة بسلوك الموظف. فمذ أواخر الستينيات، كان المناخ التنظيمي موضوعًا شائعًا تمت مناقشته في أدبيات السلوك التنظيمي ويعتبر وجهة نظر حيوية لفهم مواقف وسلوكيات الموظف المتعلقة بالعمل. اذ عرف المناخ التنظيمي على أنه الطريقة التي يدرك بها الموظفون منظماتهم وأغراضها. ويصور كمجموعات من المتغيرات الاجتماعية، التي تشكل بيئة عمل العامل (Berberoglu,2018:2) وقد تعددت تعريفات المناخ التنظيمي حسب الباحثين ومنها :

(Mutonyi et al.,2020:618) عرفو المناخ التنظيمي على أنها تتكون من تمثيلات معرفية

فردية للإطار التنظيمي والتي تعكس التفسيرات النفسية لأي موقف معين.

وعرف (Schaufeli,2016:1060) المناخ التنظيمي بأنه التصورات المشتركة للموظفين والمعنى الذي يعلقونه على السياسات والممارسات والإجراءات التي يختبرونها في مكان عملهم، بالإضافة إلى السلوكيات التي يلاحظون أنها تتم مكافأتها ودعمها وتوقعه.

وعرّف (Ahmad et al.,2018:3) المناخ التنظيمي على أنه بناء ذو مغزى له آثار كبيرة

على إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي

وعرف (Rivai et al.,2019:557) المناخ التنظيمي بأنه النمط المادي الذي يؤثر على آراء

الأعضاء حول قيم وأهداف المنظمة.

ثانيا- أهمية المناخ التنظيمي:

١- ازدادت أهمية المناخ التنظيمي لمواجهة الصعوبات والتقدم العالمي في ظل التحديات المتاحة في البيئة، وذلك بسبب شدة المنافسة القائمة والتقدم التقني وهذا تطلب من المنظمات التطوير المستمر والانفتاح، لتتمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية وتستطيع من خلالها تحقيق الأهداف. (Tortorella et al.,2015:4)

٢- يسهم المناخ التنظيمي الجيد على رفع كفاءة أداء العاملين حيث ان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء يكون نتيجة للمخرجات السلوكية للأفراد التي تتأثر بالمناخ التنظيمي السائد أي ان المناخ التنظيمي الجيد يساعد الأفراد على تقويم سلوكهم مما يؤدي الى رفع كفاءة ادائهم بما

يخدم مصلحة العمل وبالتالي تحقيق الأهداف، أما اذا كان تركيز المناخ السائد على الإجراءات والعمل دون الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين فهذا سيؤدي إلى انخفاض الأداء (Kasekende et al.,2015:835)

٣- يسهم المناخ التنظيمي الجيد على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين اذ يؤثر على الحالة النفسية للعاملين بشكل إيجابي مما ينعكس ايجابا على مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يسهم في التطور الذاتي للموظفين (Moslehpour et al.,2018:3)

ثالثا - أبعاد المناخ التنظيمي

١- الهيكل: يشير الهيكل إلى القيود المتصورة في مكان العمل والعديد من القواعد الصارمة والروتين داخل المنظمة. اذ كلما زادت القواعد الصارمة، زاد احتمال إصابة العمال بالإحباط في محاولاتهم لإنجاز المهمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة. ووضح (Robertson & Bean, 1998:170) بأن تصورات الاستقلالية (نتيجة بيئة العمل غير المنظمة) يمكن أن تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر. وأشار (Lait & Wallace,2002:465) أنه مع انخفاض الهيكل وزيادة التمكين ، هناك انخفاض في الإجهاد الوظيفي وزيادة في الرضا الوظيفي.

٢- المسؤولية: المسؤولية هي أن تكون مسؤولة بالكامل عن النتيجة والسلطة لتنفيذ المهام من قبل الموظفين دون الحاجة إلى التحقق من كل شيء مع رؤسائهم. مع المسؤولية العالية، يمكن للموظفين استخدام أفضل أحكامهم، والقيام بما يعتقدون أنه الأفضل للمؤسسة. اذ أكد Kaye (Jordan-Evans, 2014:10) أن الأفراد يشعرون بالرضا عندما يكون لديهم عمل هادف وصعب، وفرصة للتعلم والنمو ، وتعويض عادل. و اضاف (Muchinsky, 1977:594) أن المسؤولية مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، حيث يحب الموظفون المشاركة في القرارات التي تؤثر على عملهم.

٣- المكافآت: ضمن هذا البعد ، تتم مكافأة الموظفين على العمل الجيد، وبالتالي تعزيز السلوك الجيد بشكل إيجابي وإبقائهم راضين عاطفياً ومالياً (Parasuraman, 1987:44) . ووضح (Campbell et al.,1970:4) أن الطريقة التي تكافئ بها الشركة موظفيها لها تأثير كبير على رضا الموظفين. اذ ان الموظفين الذين يرون أن مكافآتهم قائمة على الجدارة يكونون أكثر رضا عن فرص الترقية من أولئك الذين يرون خلاف ذلك. وبالتالي، يتعين على الشركات ضمان مكافأة سلوكيات الموظفين المرغوبة بشكل مناسب وتشجيعها بنشاط.

٤- الدعم: الدعم هو مدى إدراك الموظفين للمساعدة من رؤسائهم وكذلك زملائهم اذ اوضح (Shadur et al.,1999:481) بأن جانب المناخ التنظيمي للرعاية والدعم يرتبط برضا الموظفين عن المشرفين عليهم. ويمكن أن يأتي الدعم حتى من الطريقة التي يتم بها جمع

المعرفة ومشاركتها مع الجميع. ومن المرجح أن يكون الموظفون أكثر رضا عن جميع جوانب وظائفهم إذا كانوا يعملون في منظمات ودية وداعمة (Lara et al.,2012:1856).

رابعاً: مفهوم الاداء التكيفي

في عالم تتزايد فيه المنافسة لم يعد من الممكن وصف المنظمات والوظائف داخلها بأنها مستقرة ويمكن التنبؤ بها إذ تواجه المنظمات وموظفيها ضغوطاً متزايدة من التغيير الداخلي والخارجي والتي تنشأ من العديد من المصادر بما في ذلك عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتحول الثقافي من العولمة، وتطور الهياكل والعمليات التنظيمية (على سبيل المثال ، العمل القائم على الفريق، والتقدم التكنولوجي) (Ramos-Villagrasa et al.,2020) نتيجة لذلك ، غالباً ما يواجه الموظفون ظروفًا تتميز بالحدثة وعدم الاستقرار وعدم القدرة على التنبؤ والتعقيد، ولكي يكون الافراد وفرق العمل فعالين في ظل هذه الظروف، يجب أن يكونوا قادرين على التكيف بسرعة مع متطلبات المهام والوظائف الجديدة (Baard et al.,2014:50).

ومن المعروف جيداً أن الأداء الوظيفي هو بناء متعدد الأبعاد يشمل أولاً :أداء المهمة التي تعرف على انها السلوكيات التي تساهم في إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وثانياً: الأداء السياقي الذي يشير الى السلوك الذي يساهم في أهداف المنظمة من خلال المساهمة في بيئتها الاجتماعية والنفسية، وثالثاً: سلوكيات العمل غير المنتجة مثل السلوك التخريبي الذي يضر برفاهية المنظمة او السلوك السلبي كالتذمر واستخدام الموارد بشكل خاطئ (الناشي،٢٠٢١: ١٨). ومع ذلك، يتوسع مجال الأداء حالياً مع أبعاد أخرى مثل أداء السلامة (Burke et al.,2002:432)، والأداء الإبداعي والمبتكر (Janssen,2000:288) ، أو الأداء التكيفي (Pulakos, 2000:612).

اذ عرف (Ford & Foster-Fishman,2012:17) الأداء التكيفي على أنه تعديلات معرفية وعاطفية وتحفيزية وسلوكية تم إجراؤها استجابة لمتطلبات بيئة جديدة أو متغيرة أو متطلبات ظرفية، اذ يعد التكيف مفهوماً واسعاً بشكل استثنائي وقد تم تطبيقه على جميع مستويات النظام التنظيمي. وتمت مناقشة الأداء التكيفي فيما يتعلق بالعديد من المتغيرات المختلفة (على سبيل المثال، الأشخاص والفرق الجديدة، والمشاكل الجديدة وغير المحددة، والثقافات المختلفة، والتكنولوجيا الجديدة، والظروف المادية الصعبة) (Pulakos et al.,2000:613).

خامساً: أهمية الاداء التكيفي

تؤدي التقنيات المتغيرة إلى تغيير تصميم العمل الذي يجب على العمال التكيف معه بسرعة. وتستلزم الاقتصادات العالمية المترابطة تغييراً مستمراً وتتطلب التكيف (على سبيل المثال، التدريب أو الاغتراب في الخارج، والتعرف على عملاء من خلفيات مختلفة). وتتطلب تغييرات

الأعمال الهيكلية مثل عمليات الدمج والاستحواذ أن يتكيف العمال مع البيئات الجديدة (على سبيل المثال ، الموقع، والوظيفة، وثقافة الشركة). وبالتالي ، يلعب التكيف دورًا حيويًا في نجاح الموظفين، وبالتالي المنظمات (Griffin et al.,2007:330) ومما لا شك فيه ان للأداء التكيفي مزايا كثيرة للمنظمة والفرد على حد سواء وفي ادناه نورد بعض الجوانب المهمة للأداء التكيفي بعد الاطلاع على ادبيات الموضوع:

١- يعتبر الأداء التكيفي أمرًا ضروريًا للاستجابة لحالات الطوارئ التي تتعرض لها المنظمات (Stokes et al., 2009: 226).

٢- الأداء التكيفي له القدرة على تعديل السلوك وفقًا لمتطلبات البيئات أو المواقف أو الأحداث الجديدة (Charbonnier-Voirin & Rousse, 2012:281)

٣- يمتاز الموظفين الذين لهم القدرة على الأداء التكيفي بالقدرة على التفاعل مع التجارب الجديدة وإدارتها (London & Mone,1999:144)

٤- أن سلوكيات الأداء التكيفية عادة ما تؤدي إلى الحفاظ على مستويات الأداء أو التقليل من انخفاض الأداء نتيجة لتكيفها مع التغيرات الجديدة ومحاولة التأثير بهذه التغيرات (Park et al.,2020:3).

٥- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد الذين لهم القدرة على التكيف في الاداء (Calarco,2016:6)

سادسا: ابعاد الأداء التكيفي

١- التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات: يتمثل التعامل مع حالات الطوارئ والأزمات بالاستجابة بشكل عاجل ومناسب في المواقف الخطرة أو الطارئة التي تهدد الحياة، والتحليل السريع لخيارات التعامل مع الأخطار والأزمات وتداعياتها، واتخاذ قرارات سريعة على أساس التفكير الواضح والمركز، والحفاظ على السيطرة العاطفية والموضوعية مع الحفاظ على التركيز على الموقف في متناول اليد، وتكثيف اتخاذ الإجراءات والتعامل مع الخطر أو حالات الطوارئ حسب الضرورة والملائمة (Calarco,2016:6)

٢- التعامل مع ضغوط العمل: يعرف (Panigrahi, 2016:154) ضغوط العمل بأنها أي حالة تزعج الأداء الطبيعي، فضغط العمل هو حالة تنشأ عن تفاعل الأشخاص ووظائفهم وتتميز بالتغيرات داخل الأشخاص التي تجبرهم على الانحراف جراء التغيير في أدائهم الطبيعي، بالتأكيد فأن على الافراد التكيف مع هذه الضغوط والتغيرات والبقاء هادئًا وباردًا عند مواجهة ظروف صعبة أو عبء عمل أو جدول زمني شديد المتطلبات، عدم المبالغة في رد الفعل على الأخبار أو المواقف غير المتوقعة، إدارة الإحباط بشكل جيد من خلال توجيه الجهود إلى حلول بناءة بدلاً

من إلقاء اللوم على الآخرين، إظهار المرونة وأعلى مستويات الاحتراف في الظروف العصيبة واخيرا العمل على البقاء هادئا ومؤثرا في تقديم الإرشاد الى الآخرين (Calarco,2016:6)

٣- حل المشكلات بطريقة إبداعية: يتضمن ذلك القدرة على إيجاد حلول وتطوير مناهج إبداعية للتعامل مع المشكلات غير النمطية أو غير المحددة أو المعقدة (2012:281), Charbonnier & Rouse) اذ يتطلب التكيف مع المواقف الجديدة أو الديناميكية والمتغيرة حل المشكلات الجديدة وغير المألوفة. وبناءً على ذلك ، فإن أحد جوانب الأداء التكيفي الذي ناقشه العديد من المؤلفين ينطوي على الفعالية التي يحل بها الموظفون المشكلات غير النمطية وغير المحددة بشكل جيد والمعقدة التي تواجه مواقف ومنظمات العمل اليوم (Pradhan et al.,2017:236)

٤- التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة: يشير هذا البعد الى اتخاذ إجراءات فعالة عند الضرورة دون الحاجة إلى معرفة الصورة الكاملة أو الحصول على جميع الحقائق في متناول اليد ، تغيير التروس بسهولة ويسر استجابة لأحداث وظروف غير متوقعة أو غير مؤكدة التعديل الفعال للخطط أو الأهداف أو الإجراءات أو الأولويات للتعامل مع المواقف المتغيرة، وفرض هيكل للذات وللآخرين يوفر أكبر قدر ممكن من التركيز في المواقف الديناميكية (Calarco,2016:6).

٥- تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل: يشير هذا البعد الى قدرة الموظف على تعلم الأساليب والأجراءات والتقنيات الجديدة لمساعدتهم في الأداء بشكل تكيفي في العمل (2012:281), Charbonnier-Voirin & Rouse) وأصبح هذا الجانب من الأداء التكيفي مهماً إلى حد كبير نتيجة للوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي والتركيز المتزايد على التعلم المستمر في المنظمات. اذ يواجه عمال اليوم بشكل متزايد الابتكارات التقنية التي تجبرهم على تعلم طرق جديدة لأداء وظائفهم، وبالمثل فإن التعلم المستمر يتضمن العملية المستمرة للتخطيط والمشاركة في التطوير للتحضير لمتطلبات العمل المستقبلية المتوقعة (Qurrahtulain et al.,2022:3).

٦- إظهار القدرة على التكيف الشخصي: تتجلى القدرة على التكيف بين الأشخاص كبعد من خلال قدرة الموظف على أن يكون مرناً ومنفتح الذهن عند التعامل مع الآخرين، وأخذ آراء الآخرين في الاعتبار وتعديل رأيهم إذا كان ذلك مناسباً (Mc Loughlin & Priyadarshini,2021:3) فيجب ان يتحلى الافراد بالمرونة والانفتاح عند التعامل مع الآخرين، الاستماع إلى وجهات نظر وآراء الآخرين والنظر فيها وتغيير الرأي عندما يكون ذلك مناسباً، والانفتاح وقبول التعليقات السلبية أو التنمية المتعلقة بالعمل، والعمل بشكل جيد وتطوير علاقات فعالة مع شخصيات متنوعة للغاية، وإظهار نظرة ثابتة لسلوك

الآخرين وتكييف السلوك الخاص لإقناعهم أو التأثير عليهم أو العمل معهم بشكل أكثر فعالية (Calarco,2016: 6).

٧- إظهار القدرة على التكيف الثقافي: ان زيادة تركيز المنظمة على تحديد فرص النمو بما في ذلك الشراكات الموسعة، يتطلب التكيف الثقافي بحيث يحتاج الموظفون إلى العمل بفعالية في مختلف السياقات المهنية الثقافية الوطنية والدولية وهذا ينبغي أن يعكس الرغبة في التكيف مع الثقافات المختلفة من خلال الانفتاح على الآخرين ، ومراعاة الآراء ووجهات النظر المختلفة، والتكيف مع مختلف الشخصيات، بعبارة أخرى معرفة السلوكيات التي تحدد القدرة على التكيف بين الأشخاص (Charbonnier-Voirin & Rousse,2012:281).

٨- إظهار القدرة على التكيف الجسدي: يتضمن هذا البعد القدرة على العمل في بيئة معقدة وصعبة وغير مريحة، فإن القدرة على التكيف المادي تشمل أيضًا الوظائف التي تنطوي على القدرة على تحمل الإجهاد المادي مثل خدمات الطوارئ، والخدمات العسكرية، والبناء، وأعمال المطاعم، والقطاع المصرفي، والخدمات العامة وصناعة السياحة (Ramzan et al., 2016:72). فالتكيف مع الظروف البيئية الصعبة مثل الحرارة الشديدة أو الرطوبة أو البرودة ، دفع النفس في كثير من الأحيان جسديًا لإكمال المهام الشاقة أو الصعبة، تعديل الوزن والقوة العضلية أو إتقان أداء المهام البدنية حسب الضرورة للوظيفة فالقدرة الجسدية تتضمن القدرة على العمل في بيئات غير مريحة أو صعبة (Calarco,2016:6).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:-

يعتبر اختبار الثبات من أهم الركائز الأساسية التي تستند إليها أدوات القياس وتوليها الأهمية القصوى كي تأتي نتائج البحث على مستوى عالي من الثقة والتقدير. وهو يمثل الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله. وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمد البحث اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا ، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية (Tavakol & Dennick,2011:54) كما تم اعتماد معامل الصدق الهيكلي لتحديد نسبة صدق اداة القياس بالنسبة للمتغيرات والابعاد الفرعية اعتماداً على اجابات افراد العينة.

اذ نلاحظ من الجدول (٢) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.71-96) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، كما نلاحظ ان قيم

معامل الصدق الهيكلي كانت ممتازة وعالية ضمن اجابات العينة، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات والصدق العالي.

جدول (٢) معاملات الثبات والصدق الهيكلي لمتغيرات وابعاد البحث

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق الهيكلي
1	الهيكل	0.71	0.84
	المسؤولية	0.84	0.92
	المكافآت	0.80	0.89
	الدعم	0.79	0.89
	المناخ التنظيمي	0.85	0.92
2	التعامل مع الطوارئ والأزمات	0.80	0.89
	إدارة ضغوط العمل	0.88	0.94
	حل المشكلات بطريقة إبداعية	0.76	0.87
	التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	0.76	0.87
	تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	0.79	0.89
	إظهار القدرة على التكيف الشخصي	0.86	0.93
	إظهار القدرة على التكيف الثقافي	0.86	0.93
	إظهار القدرة على التكيف الجسدي	0.86	0.93
	الأداء التكيفي	0.96	0.98

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث:

١- يختص المبحث الحالي بوصف وتحليل وتفسير نتائج استجابات عينة البحث حول فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر في البحث الحالي والمتمثلة بـ (المناخ التنظيمي، الاداء التكيفي) وابعادها الفرعية على مستوى قسم التعليم المهني في محافظة النجف الأشرف عينة البحث، اذ يشتمل المبحث على قيم الوسط الحسابي الموزون (لغرض تحديد مستوى الاتفاق حول الفقرات بناء على الوسط الحسابي فان الباحث سيستخدم الفئات الخمسة التالية والتي تتناسب مع مدرج (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وتتمثل بـ (منخفض جداً ١-١.٨٠ ؛ منخفض ١.٨١-٢.٦٠ ؛ معتدل ٢.٦١-٣.٤٠ ؛ مرتفع ٣.٤١-٤.٢٠ ؛ مرتفع جداً ٤.٢١-٥) (Dewberry, 2004: 15)، وقيم الانحراف المعياري، ومستوى الاجابة والاهمية النسبية، والاهمية الترتيبية للفقرات، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي:

اولاً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير المناخ التنظيمي

تشتمل الفقرة الحالية على عرضا لوصف وتحليل وتفسير الاستجابات حول متغير المناخ التنظيمي من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

جدول (٣) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير المناخ التنظيمي بأبعاده

الأبعاد	لوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
الهيكل	3.6532	1.0156	مرتفع	.73	2
المسؤولية	3.4329	1.0634	مرتفع	.69	4
المكافآت	3.4899	1.0159	مرتفع	.70	3
الدعم	3.6671	1.0017	مرتفع	.73	1
المعدل العام للمتغير	3.5608	1.0242	مرتفع	.71	--

المصدر: اعداد الباحث باستخدام نتائج برامج (SPSS , Microsoft Excel).

ثانياً- الوصف والتحليل والتفسير لمتغير الاداء التكيفي:

تشتمل الفقرة الحالية على عرضا لوصف وتحليل وتفسير الاستجابات حول متغير الاداء التكيفي من حيث فقرات مقياسه وابعاده وعلى النحو الاتي :-

جدول (٤) الوصف الاحصائي وتفسيره لمتغير الاداء التكيفي بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية %	ترتيب الأبعاد
التعامل مع الطوارئ والأزمات	3.5608	1.0242	مرتفع	.71	2
إدارة ضغوط العمل	3.4273	1.0618	مرتفع	.69	7
حل المشكلات بطريقة إبداعية	3.5302	1.0231	مرتفع	.71	3
التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة	3.5118	1.0231	مرتفع	.70	4
تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل	3.5731	1.1135	مرتفع	.71	1
إظهار القدرة على التكيف الشخصي	3.3463	1.1140	معتدل	.67	8
إظهار القدرة على التكيف الثقافي	3.4883	1.0961	مرتفع	.70	5
إظهار القدرة على التكيف الجسدي	3.4027	1.1453	مرتفع	.68	6
المعدل العام للمتغير	3.4801	1.0751	مرتفع	.70	

ثالثاً: اختبار وتحليل فرضيات البحث

أ. الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

اولا. فرضية الارتباط الرئيسة الاولى :

تتحدد فرضية الارتباط الرئيسة الاولى باستكشاف مستوى التلازم بين متغير المناخ التنظيمي ومتغير الاداء التكيفي والتي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المناخ التنظيمي) بأبعاده ومتغير (الاداء التكيفي)

اذ تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للوقوف على مدى تحقق الفرضية اعلاه (التحقق من طبيعة الارتباط بين متغير (المناخ التنظيمي) وممثلا بأبعاده (الهيكل ، المسؤولية، المكافآت، الدعم) ومتغير (الاداء التكيفي) ممثلا بأبعاده (التعامل مع الطوارئ والأزمات، إدارة ضغوط العمل، حل المشكلات بطريقة إبداعية، التعامل مع مواقف العمل غير المؤكدة وغير المتوقعة، تعلم مهام وتقنيات وإجراءات العمل، إظهار القدرة على التكيف الشخصي، إظهار القدرة على التكيف الثقافي، إظهار القدرة على التكيف الجسدي). ويظهر الجدول رقم (٥) المصنوفة الخاصة بعلاقات الارتباط ما بين متغير المناخ التنظيمي وأبعاده ومتغير الاداء التكيفي. ولبيان تفاصيل متضمنات الجدول فان حرف (n) يبين حجم العينة المختبرة، ومختصر (2-tailed) يبين ان الاختبار كان باتجاهين في حين يمكن معرفة معنوية الاختبار من خلال مختصر (Sig.) والذي يمثل نتيجة المقارنة بين (t) التي يحسبها البرنامج مع التي هي محسوبة بالجدول الاحصائية دون ان يظهر قيمة الناتج وانما يستدل على المعنوية باعتماد علامة (**) سيتم النظر الى قيمة معاملات الارتباط الى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (٥) :

جدول (٥) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معاملات الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة أو سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية أو سلبية	$\pm (0.00-0.30)$
4	قوية ايجابية أو سلبية	$\pm (0.31-0.70)$
5	قوية جدا ايجابية أو سلبية	$\pm (0.71-0.99)$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

استنادا الى القاعدة اعلاه يبين جدول (٥) ان معاملات الارتباط المبينة في الجدول تقدم دليلا اوليا لدعم فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية، اذ يبين الجدول (6) ان هناك تلازم بنسبة قوية بين توافر (الهيكل ، المسؤولية، المكافآت، الدعم) والمتغير المعتمد (الاداء التكيفي)، فقد كانت قوة الارتباط تبلغ (0.670^{**}) وهي علاقة ارتباط طردية وذات دلالة معنوية استنادا الى مؤشر (Sig.) الذي كان ضمن مستوى معنوية (1%) اي بمستوى ثقة بالنتيجة (99%)، اذ تفسر هذه النتيجة ان توافر مستوى المناخ التنظيمي في قسم التعليم المهني في النجف الاشرف سيؤدي حتما الى وجود نسبة جيدة من الاداء التكيفي، وبناء على سبق فان النتائج أعلاه تقدم دعما لقبول تحقق الفرضية الرئيسية الاولى المختبرة التي محتواها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (المناخ التنظيمي) بأبعاده ومتغير (الاداء التكيفي) ضمن حيز قسم التعليم المهني في النجف الاشرف

جدول (6) مصفوفة معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي بأبعاده والاداء التكيفي

Correlations							
		الدعم	المكافآت	المسؤولية	الهيكل	المناخ التنظيمي	الاداء التكيفي
المناخ التنظيمي	Pearson Correlation	.721**	.761**	.742**	.691**	1	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	140	140	140	140	140	140
الاداء التكيفي	Pearson Correlation	.784**	.832**	.856**	.743**	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	140	140	140	140	140	140
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

المصدر: مخرجات برنامج spss v.25

ثانيا: اختبار فرضيات مسار التأثير لنموذج البحث:

في هذه الفقرة نعمل على اختبار فرضيات البحث الخاصة بالنموذج البسيط المختبر الذي يشتمل على مسار للتأثير المباشر بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي الى المتغير المعتمد (الاداء التكيفي) فضلا عن المسارات الفرعية لاختبار ابعاد المتغير المستقل على المتغير التابع وفيما يلي توضيح لتلك لاختبار مسارات التأثير تلك:-

اولا. اختبار مسار التأثير للفرضية الرئيسية الاولى:

١- سيتم في هذه الفرضية التحقق من مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد والتي محتواها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي والاداء التكيفي على مستوى قسم التعليم المهني في محافظة النجف الأشرف) من خلال الاعتماد على منهج النمذجة الهيكلية (Structural Equation Model) التي تمثل بديل افضل لتحليل المسار، والانحدار المتعدد، وتحليل السلسلة الزمنية لأنها لا تستخرج حجم التأثير والمعنوية الاحصائية فقط وانما تستخرج مدى ملائمة البيانات للنموذج المقترح للبحث في ضوء عدد من المؤشرات الاحصائية، وبهدف اجراء الاختبار تم تصميم الجدول (٧) لتحديد علاقات التأثير ومعنويتها بين المتغيرات وكما موضح في ادناه،

جدول (٧)الاوزان الانحدارية لاختبار فرضيات التأثير المباشر للتمكين الهيكلي والاداء التكيفي

معنوية القيم	النسبة الدرجة	خطأ القياس	القيم الامعيارية	القيم المعيارية	المتغيرات المسار	المتغيرات
***	10.990	.090	.986	.670	المناخ التنظيمي ← -	الاداء التكيفي

يبين الجدول (٧) مجموعة النتائج المتعلقة باختبار التأثير المباشر للتمكين الهيكلي والاداء التكيفي فقد بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) (R^2) للتمكين الهيكلي والاداء التكيفي (0.45)، وهذا يشير الى ان المناخ التنظيمي يفسر (45%) من التغيرات التي تحدث على مستوى الاداء التكيفي اما النسبة المتبقية والبالغة (55%) فتعود لتأثير متغيرات اخرى لم تدرس في النموذج الاحصائي للبحث، في حين كانت قيمة التأثير المختبر بـ (Beta Standardized) ($\beta = 0.67, P < .01$) وهي قيمة تدل على ان معامل الميل الحدي يؤثر علاقة طردية موجبة بين متغير المناخ التنظيمي والاداء التكيفي، وتعد هذه القيم ذات دلالة معنوية لان (القيمة الحرجة C.R.) حصلت على مقدار اكبر من (1.96) وهي قيمة معنوية عند ($P < .001$) وهذا يشير الى قبول الفرضية التي تقترح وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي والاداء التكيفي. وبناء على النتائج اعلاه يتوفر دعم لقبول مسار فرضية التأثير الأولى بين المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تطابق توقعات البحث في إطارها الفكري.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. تبين من خلال النتائج العلمية للبحث ان تطبيق المناخ التنظيمي في الأداء التكيفي قد أدى إلى رضا الموظفين، على الرغم من الضغوط العمل التي يواجهونها في المدارس وقلة فاعلية أداء الإدارات في تحسين بيئة العمل من النواحي التنظيمية لتحسين الأداء الفردي.

٢. توضح النتائج البحثية أن الهيكل التنظيمي يلعب دورًا مهمًا في الأداء التكيفي، حيث يؤثر مستوى المرونة في التفاعل بين الإدارات العليا والعاملين في المدارس على حرية الموظفين في التعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات المساهمة في تحقيق الأهداف. كما تؤثر العلاقات الداخلية في المدارس والسلطات وقنوات الاتصال الرسمية وتحديد المسؤوليات وتفويض اتخاذ القرارات بشكل محدود على الأداء العام.

٣. تبين من خلال النتائج العلمية للبحث أن الحوافز والمكافآت، سواء كانت مادية أو معنوية، لها تأثير إيجابي على أداء الفرد والأداء العام. إذ تعزز الحوافز الروح المعنوية للموظفين وتؤثر بشكل إيجابي على سلوكهم، ويعتبر نظام الحوافز الجيد عاملاً مهماً في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين وزيادة الإنتاجية. كما يعكس نظام الحوافز الجيد روح العدالة ويعزز الثقة بين الأطراف المعنية.

التوصيات

١. ضرورة اهتمام الإدارات بشكل أكبر بالموظفين في المدارس من خلال التحفيز ومراعاة قدراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرار لغرض توظيف طاقاتهم لتحويل الأهداف إلى نتائج.

٢. ضرورة اهتمام إدارة المدرسة بالمكافآت التي من شأنها زيادة دافعية الموظفين نحو العمل.

٣. ضرورة اهتمام إدارة المدرسة بخلق علاقة تقوم على الثقة والاحترام بين الموظفين وتعزيزها.

((المصادر))

1- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018).

Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter?. *Management Decision*.

2- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48-99.

3- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18, 1-9.

4- Brancu, L., Munteanu, V., & Golet, I. (2016). Understanding cultural intelligence factors among business students in Romania. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 221, 336-341.

- 5- Burke, E. K., & Newall, J. P. (2002). A new adaptive heuristic framework for examination timetabling problems. *University of Nottingham, Working Group on Automated Timetabling, TR-2002-1* <http://www.cs.nott.ac.uk/TR-cgi/TR.cgi>, 2002-1.
- 6- Calarco, H. N. (2016). Measuring the relationship between adaptive performance and job satisfaction (Doctoral dissertation, Middle Tennessee State University).
- 7- Dewberry, C. (2004). *Statistical methods for organizational research: Theory and practice*. Routledge.
- 8- Ford, J. K., & Foster-Fishman, P. (2012). Organizational development and change: Linking research from the profit, nonprofit, and public sectors. *The Oxford handbook of organizational psychology, 2*, 956-992
- 9- Geleta, A. (2017). Schools Climate and Student Achievement in Secondary Schools of Ethiopia. *Online Submission, 13*(17), 239-261.
- 10- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal, 50*(2), 327-347.
- 11- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology, 73*(3), 287-302.
- 12- Kasekende, F., Munene, J. C., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2015). The interaction effect of social exchanges on the relationship between organizational climate and psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal, 36*(7), 833-848.
- 13- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2014). *Love'em or lose'em: Getting good people to stay*. Berrett-Koehler Publishers.

- 14- Lait, J., & Wallace, J. E. (2002). Stress at work: A study of organizational-professional conflict and unmet expectations. *Relations Industrielles*, 57(3), 463-490.
- 15- Lara, F., Palacios-Marques, D., & Devece, C. A. (2012). How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 32(11), 1853-1863.
- 16- London, M., & Mone, E. M. (1999). Continuous Learning. Teoksessa DR Ilgen & ED Pulakos (eds.) *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing. Motivation and Development*.
- 17- Mc Loughlin, E., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2, 100012.
- 18- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W. K. (2018). Organizational climate and work style: The missing links for sustainability of leadership and satisfied employees. *Sustainability*, 11(1), 125.
- 19- Muchinsky, P.M. (1977), "Organizational commitment: relationship to organizational climate and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 592-607.
- 20- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, 32(4), 615-631.
- 21- Panigrahi, Ashok (2016) "Managing stress at workplace" *Journal of Management Research and Analysis*, October-December, 3(4):154-160.
- 22- Parasuraman, A. (1987), "Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success", *Journal of Services Marketing*, Vol. 1, pp. 39-46.

- 23- Park, Y., Lim, D. H., Kim, W., & Kang, H. (2020). Organizational support and adaptive performance: The revolving structural relationships between job crafting, work engagement, and adaptive performance. *Sustainability*, 12(12), 4872.
- 24- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85.
- 25- Qurrahtulain, K., Bashir, T., Hussain, I., Ahmed, S., & Nisar, A. (2022). Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2380.
- 26- Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández-del-Río, E., & Barrada, J. R. (2020). Does Evil Prevail? The “Bright” and “Dark” Sides of Personality as Predictors of Adaptive Performance. *Sustainability*, 12(2), 474.
- 27- Ramzan, S., Danish, R. Q., & Ali, H (2016). Impact of Organizational Learning on Adaptive Performance: A Dimension-wise study on Chemical Industry of Pakistan.
- 28- Rivai, R., Gani, M. U., & Murfat, M. Z. (2019). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation and teacher performance. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2).
- 29- Robertson, L. J., & Bean, J. P. (1998). Women faculty in family and consumer sciences: Influences on job satisfaction. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 27(2), 167-193.
- 30- Saldago, M. Catia; Carlos, Azevedo; Hugo, Proenca and Susana, M.Vieira (2016) (Secondary Analysis of Electronic Health Records) MIT Cretical Data, Springer Link.

- 31- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.
- 32- Shadur, M. A., Kienzle, R., & Rodwell, J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479-503.
- 33- Stokes, Charlene K. & Schneider, Tamera R. & Lyons, Joseph B. (2009) "Adaptive performance: a criterion problem" Team Performance Management Vol. 16 No. 3/4
- 34- Taiwo, M. B. (2014). Influence of organizational climate on lecturers' job performance in Kwara state colleges of education, Nigeria. *Al-Hikmah Journal of Education*, 1(1), 23-31.
- 35- Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) International Journal of Medical Education
- 36- Tortorella, G. L., Escobar, L., & Rodrigues, C. (2015). Organizational climate research: a proposed approach focused on banking institutions. *Business Process Management Journal*.